

臺博館 96 年度自行研究計畫成果報告

「博物館公共關係人員的角色與定位」

報告人：推廣教育組賴婉婷

提報日期：97 年 3 月 1 日

公共關係對於機構的利益是顯而易見的，其對大眾傳播有重大貢獻，對於民主制度的實現有催化作用。如果機構的主管具有公共關係意識，這種意識就會散布到機構的每個角落，可以協助預測並反應民眾的需要及意見、市場上的新價值觀及新趨勢等，其最重要的社會功能，就是使資訊能充分供應，補充了大眾媒體能力之不足。

傳統的公關人員都受過新聞專業的訓練，但公共關係的報導往往是在事實發生之前，以報導的手段來防止或促使事實的發生，因此公關的報導可能是有計畫的，以幫助雇主或客戶報導事實，以達雇主或客戶的目標，使民眾受到說服的影響。

但社會上對於公共關係人員的工作都存有誤解，認為一定是長袖善舞、個性外向的人才適合擔任，不過近年來已經逐漸改變，對公關人員的專業技能及經驗也有不同的要求，但公共關係人員究竟應該具備何種基本素質？其職業準則為何？而博物館這類的非營利組織，該如何透過公共關係的運作，推動博物館工作的發展與貢獻，喚起民眾對於某種現象、事務的普遍關心？並提升博物館的知名度、信譽與形象？

人生中有許多奇遇遠比計畫更精采，之於我在臺博館的日子亦然，沒想到一晃眼，臺博建館屆滿一百週年，而我也在此一待就是十一個年頭，算算四千的日子，雖然擔任公關工作其實不是我從美國傳播管理研究所歸國時的第一願望，但自從被我的第一個長官行政院新聞局視聽資料處吳水木處長推薦過來臺博館之後，命運的安排讓我在臺博館的一世紀風華中，同步經歷了超過十分之一的歲月，該是命運的安排與註定的緣分使然吧！

我個人雖然在傳播領域中受過近十年的專業訓練，但其實當初的願望是想個自由創作的作家，因為我自認不擅社交，對於「公關」這個在一般人眼中需要能長袖善舞、口才一流的角色，壓根兒覺得不會適合自己。

但是把我引進公關之門的，卻是全球資訊網在公務部門剛開始起步的機緣，因為十多年前，剛好行政院新聞局是我國第一個開始起步、大力推動網際網路的公部門，Website 被視為可作為主動向全世

界推廣宣傳中華民國形象與定位的重要工具，而我所服務的視聽資料處、正是這項工作的主要幕後推手，我對於非自身專業的資訊業務產生高度興趣，那時的科長鄭元慶就薦派我參加各項教育訓練，我從網路語言 HTML 開始學習，自己查詢各項進修資訊，對於這項工作躍躍欲試，妙的是我在新聞局服務期間，其實後來完全沒有實際參與過網際網路推動工作，因為後來這項業務實際上因為政策緣故，改由綜合計畫處的資訊部門執行。

而當時還稱為「臺灣省立博物館」的館長施明發由於與吳處長是舊識，在外相遇時、向他詢問有沒有可以同時懂英語、公關宣傳、視聽教室管理、還有網際網路的人選可以推薦？吳處長馬上就想到我這個從美國回國、學術背景在新聞與傳播、主要工作就是在新聞局擔任簡報室軟體（中華民國國情簡介多媒體八國語版）與硬體更新、又已經受過網際網路多項教育訓練的筆者，這一切的機緣巧合，讓我一步跨進臺博館之後，轉眼就是十一年。

每個人都有過年輕歲月，應該都經歷過事實與想像不符的挫敗經驗，而我剛開始踏入博物館公關工作時，也面臨同樣的慘痛經驗。

因為我不熟悉博物館業務，甚至到省博館服務之前，我去參觀過的博物館也是屈指可數，從小到大故宮博物院也只在小學去過一次，像我這樣對於博物館缺乏「熱情」的人，剛進這個當年即將建館屆滿九十年的老店，立刻嘗盡苦頭。

在政府體制中，省博館屬於研究性質機構，因此當時的編制有人類學、地學、動物學、植物學四個專業研究部門，另設推廣組、也就是我所服務的部門，其實並沒有所謂「公關」的職銜，之前的職位工作反而比較像館長秘書。博物館成立年代雖然很久，但編製卻很袖珍，因此不像我在新聞局有橫向配套例如翻譯、攝影等專業的支援，到了省博館，我才發現資源不若中央機關豐沛，所有的工作無論枝微末節，即使人力與經費不足，也都需要自己設法獨立完成；另一方面，長官與同仁也不太習慣、或是不知道「公關」該做什麼、或能做什麼。

但最讓我感覺挫折的確是內部公關，因為博物館研究人員通常學、經歷完備、流動率很低，一開始要能搞懂每個人在研究哪些領域就讓我忙昏了頭，被記者詢問時常常一問三不知，我在學校裡受的訓

練全都派不上用場，遇上耐心有限的同仁，有時還會撂下一句「妳最好趕快弄清楚」，常令我感覺挫敗。

而我最初的座位被安排在館長室旁，也被自己同組同仁覺得我是「異類」，館長經常不透過推廣組組長、而直接交派業務給我，遇到長官們政策或意見相左時，我常夾在中間左右為難，真是啞巴吃黃蓮、有苦說不出，最後有幾次萌生退意，都是老公給我加油打氣，要我無論如何都要在逆境中學習解決完問題後才能離開，否則到哪個機構去都會面臨相同的問題。不過現在得自我解嘲的說、看來問題似乎沒有完全解決的一天，才讓我繼續留下四千個日子吧。

自古云：「小不忍則亂大謀」，公關工作最大的難度在於情況的變化無法預期，套句歇後語，就是「計畫趕不上變化」，有時結論與政策還未釐清、就被推出火線「擋子彈」，而且因為總會面臨或接觸不同的人、事、物，因此多年來在這個領域中打滾的經驗，讓我總結公關哲學中最重要的是 EQ，如何讓自己不隨環境起舞，堅持自己的任務與理念是非常具有挑戰性的。

一般外界都會期待公關人員能具備冷靜、沉著應對緊急情況、發揮良好的應變能力，這些屬於正常的期待，也是屬於危機處理的範疇；但是如果主事或上位者未先考慮後果的一意孤行，卻期待公關人員能仍有隨時「扭轉乾坤」的作用，就有些不切實際了。因為公關工作其實不可能由一人即能達成，最好的例子就是擔任我國多年外交官的陸以正先生，他寫過一本外交工作的回憶錄名為「微臣無力可回天」，由於外交官是政府的對外化妝師，因此也算公關人員，他在書中披露了我國重大外交事件的始末及其影響，書名即一語道盡了公關人員的心聲，也是我在博物館工作的心情寫照。

但當工作團隊中有人的職銜被稱為「公關」時，其他人往往就容易忘掉、其實自己也同樣隨時代表了機構中的公關形象。尤其資深媒體記者對於公關人員面對負面新聞時，往往不免「避重就輕」、或是祭出「不予評論」的擋箭牌時，乾脆就採「直搗黃龍」策略，讓公關人員疲於奔命、忙於修補漏洞。我個人就曾遇到媒體對於遊樂與文化機構的第一線臨櫃人員、質疑外語能力不佳的新聞事件，只見幾家媒體直接衝到博物館展覽館，看到穿制服的服務人員就把麥克風湊上、

攝影機直對著同仁就用英語發提問，如果遇到同仁無法立即做出適當反應，就斷章取義的判定「外語能力不佳」，其實這是媒體競爭之下產生的採訪亂象，身為公部門較無反擊能力，需隨時在鎂光燈下接受各式各樣的檢驗，工作情緒難免受到考驗，所以無論是事前做好危機管理，或是事後亡羊補牢，都一再考驗公關人員需要高人一等的EQ。

以上談了這麼多，但公關人員所需具備的的條件與工作內容究竟是什麼？公關工作是個看似光鮮多彩，有點時髦、卻又有點模糊的行業，在全美調查中卻是前三大壓力行業。從林林總總徵求公關人員的徵才啟事中，就會發現各行各業的要求其實不盡相同。在重視儀表與應對進退的企業中，名模林志玲竟是人事主管們公認的第一公關人選，足見善於交際應酬、衣著鮮亮、能說善道、懂得待人接物，這些仍是一般人印象中公關人員所具備的基本特質。

但我個人認為，其實更需要的人格特質應該是具備高度抗壓性、不卑不亢的態度、樂觀的思考、與積極任事的態度，並且要能接受新觀念、樂於創新。但如果一定要用一句話來總括，或許能定義公關人員的主要工作內容就是「在不同的組織之間做溝通協調的工作」，而高度挑戰性及成就感，以及廣泛、活潑的參與層面，也是公關人員在工作上的最大樂趣。

從事博物館公關工作，主要接觸的目標對象主要分為媒體、業務機構、與一般民眾三大面向，在比較大的博物館內，公關工作還可分為國會聯絡、新聞媒體、公共事務等多個單位，由一大群不同專業的人員來負責，但在像臺博館這樣的小型博物館，筆者就得自己一個人包山包海，舉凡各種創新業務、或是不明確屬於特定組室的工作範圍時，公關都是第一聯絡窗口，責無旁貸。

新聞聯絡一直是公關人員最重要的工作項目之一，媒體與公關人員是一種互相依附的共生關係，很多我所接觸過的合作夥伴會很驚奇的發現，原來新聞資料都是公關人員準備的，「新聞記者不自己採訪嗎？」是我遇到最多的疑問。其實所有公關人員都會希望媒體能立刻在短時間內，了解機構的屬性與欲傳播的內容，因此主動提供完備卻易懂的新聞資料就佔有很重要的角色，尤其媒體記者的流動率非常高，十一年來有半數以上前來採訪的記者都是第一次來、甚至第一次

聽到臺博館，他們多數對於文化環境也很陌生，報錯館名幾乎是司空見慣的新聞錯誤，長年來我對於如何提醒重點資訊幾乎已經內化，但還是無法防止漏洞，以李安導演在本館辦理「色·戒」記者會時為例，雖然我們已經諄諄提醒正確館名，李導演上台感謝時仍然無心說錯，讓台下的館員都大感扼腕，這時新聞資料至少能有斧正作用，細心一些的記者在第二天的報導中仍然能引用正確資訊，至少不會讓公關人員的努力前功盡棄。

而身為公部門的公關人員，面對的還有上級機關與國會，我所遇到過「私下運作」的狀況不勝枚舉，雖然不好在文中直接一一披露，但這個部份卻是公關工作中最難拿捏尺度的灰色地帶，有時任務工作由長官直接交派，已超出公關人員所能控制或預期，但身為機構的公關人員，責無旁貸的要以機構的最大利益為考量，是公關工作的最高原則，就要靠經驗判斷最合適的反應與應對方式，即使最後無法「盡如人意」，也要能「差強人意」。

而博物館主要服務的一般社會大眾，更是每每能測試與考驗公關工作的靈敏程度，例如遇到有意識型態或政治立場強烈者，對於博物館展覽、網站、或文宣文字往往錙銖必較（例如「中華民國」與「臺灣地區」的定義），或是當館方反應速度不符合民眾期待等情況時，人民陳情不但直搗博物館本身，還會上達主管機關文建會、或是行政院、甚至總統府，上級機構層層轉達下來的結果，行政作業就足讓公關人員疲於奔命，尤其當民眾陳情事項並非公關人員一人所能應付者，就要衡量工作完成所需的時間，務必於第一時間內給予民眾比較接近滿意的期待與承諾，或是以其他方式作為補償（例如因為跳電造成暫時閉館，另給予其他時間免票入館或當場退費），停損點的拿捏非常重要，以免「災情」繼續擴大，更難收拾。筆者還遇過直接走進博物館內、要捐贈自身大體作為博物館典藏者，最後婉轉以推薦醫學機構為對象為方式，才勸離了這位「熱心」的民眾。

臺博館的全球資訊網也被視為公關窗口之一，因此筆者藉由虛擬的網路博物館，也同時服務一群可能從未謀面的網路族群，除了介紹實體博物館中的各項展覽與教育活動外，還同時發展線上學習專題網站，就是希望能擴大數位化時代裡博物館的影響力。

在博物館工作就是擔任化妝師的角色，工作內容繁雜且瑣碎，要能遮瑕、但是不能掩瑜，在博物館的資歷越長，就越要能深入了解機構裡不為人知的善與美，以新的角度呈顯出來。但是每一檔策展人員精心策劃的展覽，或是教育活動人員設計的教育活動，不一定都能吸引新聞媒體的目光，這時與內部人員溝通也是重要工作之一，說需具備千臂如來的本事恐也不為過。

筆者就發現，媒體經常對於展品的「價格」興趣高過於「價值」，例如在一檔以礦石為介紹主題的特別展覽中，策展人員眼中最珍貴的「北投石」並沒有如預期的獲得媒體青睞，記者反而一直追問另一顆同時展出介紹礦藏「鑽石」原石的價格，待筆者轉達詢問時，策展人員卻平淡的表示「那只是另外一種礦石而已，鑽石只是普通的碳化學物」，當場令人傻眼，不過還好展品都有保險，至少還能迂迴的問出保險金額，回答記者問題、滿足其好奇心，但不強調價格重要性，把記者焦點轉回展覽主題，就是公關人員需要扮演轉圜的角色。

幕後工作的繽紛多采則是公關工作最有趣的地方，我們有機會近身接待各階層的高級長官與名人，筆者曾辦理過陳水扁總統、呂秀蓮副總統、游錫堃前院長、蘇貞昌前院長、黃志芳外交部長等，還有包括美國、法國、西班牙、俄國、捷克等各國駐華使節為主辦單位、蒞臨臺博館各項活動的接待與司儀工作，另外還有國際知名的保育人士珍古德女士也曾來訪，最近最特別的該算是前段中所提到李安導演率「色·戒」演員湯唯小姐與王力宏先生來館辦理的首映記者會，筆者能在後台協助接待工作，近身親睹貴賓風采，算是非常特別的經驗。

而臺博館的百年歷史古典建築，也吸引了許多國際知名品牌包括LV來館辦理服裝秀，名模林志玲小姐也曾前來拍攝商品廣告，我們從接待各個行業的過程中也學習到許多成功企業辦理活動的工作經驗，獲益良多。

但公關人員無論在任何情況下都不能也不該忘記本身的職守，切忌得意忘形，或貪得不當利益，因為經常會有工作人員會藉職務之便，要求與名人合影或獲得簽名、索取紀念品等，對於活動舉辦單位來說可能造成相當程度的困擾，值此同時，風聞而來的人情請託更是不勝枚舉，公關人員必須有為有守，謹記自身代表的是機構的連絡窗

口與形象，不應逾舉，才能讓口碑持續長久，拓展人際網絡、維繫未來繼續合作的契機，畢竟公關工作是長遠的工作，一步一腳印、才能路遙知馬力。

如同前言中提及，筆者擔任公關工作並非原本之生涯規劃，四千多的公關工作努力的日子尚稱不上「無心插柳柳成蔭」，只是逐步依循經驗步入軌道，仍戰戰兢兢面對每日的變化與無常，除了陸以正先生「微臣無力可回天」被我當為公關圭臬上聯之外，我還自創下聯為「明知不可為而為之」，橫批則為「仰俯無愧」，作為自己公關工作的座右銘。

公關人員沒有大悲、亦無大喜，只是走過的路必留下痕跡，這是我四千多個日子來的心路歷程，實踐的過程中對於公關工作的理解亦日漸深化。如果這項工作因天時、地利、人和，讓筆者有機會在公關職位上退休，算來退休前，可能我還有機會寫一篇「我在臺博擔任公關的一萬個日子」哩。只是筆者一向抱著「得之我幸，失之我命」的態度，工作原本就是一種犧牲與奉獻，公關工作尤然，就像伴娘總是為人作嫁，則是另外一種情感的豐富與彌補，筆者與有榮焉，在位時的每一天都應時刻積極的努力，只願未來能更如魚得水、遊刃有餘，繼續能有機會努力讓服務的百年博物館重現風華！